

デザインにおける個と集団

Individuals and Groups in Designing



北 雄介

KITA, Yusuke

京都大学学際融合教育研究推進センターデザイン学ユニット特定講師

この論考では、デザイン主体としての個人と集団との違いを検討する。特に、集団によるデザインの重要性が叫ばれている昨今において、あえて個人のデザイン力というものに立ち返り、その重要性や養成の仕方について考察したい。

1. あるワークショップでの出来事

2017年5月に行なわれた「Design School in Asia 2017」の京都ラウンドで、筆者にとって印象に残るシーンがあった。最初にそれを紹介しておく。

Design School in Asia 2017は、本学デザインスクールと香港バプティスト大学、国立成功大学（台湾）の学生が、この3つの大学を順々に巡りながら連続ワークショップを行なうという、ユニークなイベントである（さすがにハードすぎたので、2018年度は京都と香港の2都市で計画している）。京都ラウンドは台湾ラウンドに次いで実施され、筆者がオブザーバーとして受け持ったグループでは、国籍や専門分野の異なる5人の学生たちが2日間の議論を行なった。

3つのラウンドには「シェアリングエコノミー」という共通のテーマが与えられており、特に京都ラウンドでは高齢者の問題に焦点が当てられた。筆者らのグループではワークショップ1日目の午後に、京都市北区にある「ハルハウス」という高齢者の集まるコミュニティカフェを訪ね、ヒアリングを実施した。運営者の女性は、自身も高齢の身でありながら実にエネルギーに活動されており、学生たちも非常に感銘を受けていた。その後ワークショップ会場に戻った学生たちは、ハルハウスで見つけた問題やポテンシャルを整理し、それを踏まえてアイデアを付箋紙に書き出し分類するという、ワークショップの常套的な手順に従って、着実に議論を進めていく。しかし2日目も残り数時間となり、プレゼンテーションに向かってアイデアを収束・具体化していく段階になると、はたと手が止まる。付箋紙をあちらこちらと動かすだけになってしまい、沈黙の時間も増えた。

筆者は見かねて、アドバイスを送ることにした。今はこれまでに書いた付箋紙を分類するのではなく、アイデアを具体化し、深め、決定していく段階であると伝えた。それだけでは実際の考え方がわからないと思ったので、具体例を示すことにした。その時点で既に没にされていた「多世代交流を促すために、ハルハウスと周囲の学校の学生とでワークショップをする」という案を例にとり、これを深めていく。「まず学校といっても小学校から大学まで、あるいは幼稚園も含めてたくさんある。どれを選ぶか…、いや、全部から来てもらおう」「では多世代が一緒にできるワークショップのテーマとは何だろうか…、『遊び』にしよう。遊びを一緒にやったり、遊びをつくったり、高齢者と若者が互いに遊びを教え合ったりする」「ではいつ行なおうか…、月に1回程度にしよう」「毎月やるなら季節が変わる。夏は川で遊んだり、冬は家の中でボードゲームをしたり。コミュニティカフェは、季節ごとに変わる多世代の遊び場になる、云々…」。そう呟きながら筆者は、A4用紙にハルハウスと周辺の学校の関係や、季節ごとの変遷を表現するダイアグラムを描いていった。

2. 構築的思考と個の力

上記の事例は何も、筆者個人のデザインスキルを誇示しようとするものではなくない。「これをこうして、あれをああして、…」というようにものごとを次々と検討・決定していくプロセスは、日常生活において誰もが行なっていることだろう。また逆に、それができなかった学生たちを嘆くつもりも毛頭ない。というのも、彼らが元来難しいことに挑戦しているからである。ではなぜ難しいのか。その大きな要因が、筆者が思考を「個人」で進めたのに対し、彼らはワークショップのグループという「集団」で行なったという点にあるのではないかというのが、本稿を貫く仮説である。

筆者の経験では、ワークショップや実習において、アイデアを収束させていくべき段階においてもそれがうまく行なえないケースは多い。筆者らは以前、ワークショップが後半になるにつれてプロセスの構造が秩序からカオスへと移行することを指摘したⁱ。アイデアを収束させ決定する作業は、アイデアの列挙と分類のときのように定型のやり方では進まない。また筆者は以前、「京都大学—香港バプティスト大学合同デザインスクール」(Design School in Asiaの前身)のプロセスについての論考を記したⁱⁱが、そこで参加者の一人の清山君(デ

ⁱ 北雄介・坂口智洋・久富望：デザインプロセス全体を複雑なまま構造的に記述する試み，デザイン学論考，vol.10，pp.35-56，2017.

ⁱⁱ 北雄介：続・「ワークショップ」考 ～「京都大学—香港バプティスト大学合同デザインスクール2016」の現場から～，デザイン学論考，vol.7，pp.28-45，2016.

デザイン学プログラム3期生)の、「アイデアが積み上がりはしても、組み上がらなかった」という述懐を紹介した。バラバラのアイデアを量として蓄積することはできても、それらを有機的に関連づけ、質的に変容させる作業はなかなか容易ではないのである。

この「組み上げる」際の思考の仕方を、本稿では「構築的思考」と呼ぶことにしよう。デザインプロセスの後半に行なわれる思考は一般的に「収束的思考」と呼ばれる。この語は、それまでに発散(列挙)したアイデアを取捨選択し、手際よくまとめて、プレゼンテーションとして提示することを意味している。私の言う構築的思考なる語はそこに留まらず、アイデアをより創造的に発展させ、アイデア全体の有機的な構造をかたちづくる、というニュアンスを含んでいる。

構築的思考とは、要素ではなく関係を、部分ではなく全体をデザインすることである。その具体的な方法は、ワークショップで筆者が例示した「これをこうして」式のプロセスに典型的に示されている。多面的にものごとを捉え、問いかけや試行錯誤を繰り返す。要素をくっつけては切り離し、必要になれば新たなアイデアを産み出して付加する。ときには全体の構造を示すダイアグラムを描き、ときには逆に細部に踏み込んで検討する。そうした過程を経て、アイデアを発展させ整えていく。

このような思考には、いつも絶対的に正しい進め方というものはない。往々にして臨機応変で即興的、非定型的なものである。そして集団よりも個人で実行する方がはるかに容易であると筆者は考える。それはなぜか。まず集団によるデザインは通常、どのアイデアを採用するか、あるいはそのアイデアをいかに産み出すかという進め方を含めて、集団での都度の意志決定を必要とする。また、特に和をもって尊しとする我々日本人は、他人の考えを否定することにどうしても遠慮がちになってしまう。各人が自分の出したアイデアを可愛く思う気持ちもはたらくだろう。つまり集団によるデザインでは、思考が柔軟性や機動性を失うリスクが大きいのだ。

現在、コラボレーションによるデザインの重要性がさまざまな場面で強調されている。確かに多主体が協働することで、多様な視点からものごとを見ることができ、各々の技能を活かすことができ、マンパワーも何倍にもなる。だが当然のことながら、デザインとコラボレーションはイコールではない。デザイン主体の最小構成単位はあくまで個人である。しかし集団でデザインを行なうということがあまりに常態化すると、個人の技能への着目がつい薄れがちにな

ってしまう。かく言う筆者も気がつけば、これまで本誌でワークショップのオーガナイザー論や組織論ばかりを展開してきた。しかし上述の京都ラウンドなどのワークショップや筆者自らのデザインの経験を反芻し、個の力がいかに大切かということを改めて認識し、本稿に着手した次第である。

構築的思考にかかる個の力の重要性は、複雑な社会問題の解決に取り組む場合も同様である。確かに、複雑な問題に取り組みその最終的な解決に至るまで社会実装を進めるには、多くの人の協調が欠かせない。しかし対象が複雑であればあるほどむしろ、一人もしくは少数の人間が、集団がいかに協力し、どこに向かうべきかという大きな青写真を描くことが重要になると筆者は考えている。これまでの社会を大きく動かしてきたのはえてして、そうした力を持った個人ではないだろうか。

3. エスキス形式～個の力をつけるための一つの方法

決して個人でしか構築的思考ができないということではないが、集団で行なうのは難しい。だからこそなおさら、集団による思考の前に個々人がこの能力を高め、どのように思考を進めるべきかを体感的に知っておく必要があると筆者は考えている。しかしそうした能力は、ワークショップやコラボレーションを中心としたデザイン教育ではなかなか培われたいのではないかと筆者は感じている。ではどのようにすればよいのか。筆者が学生時代を過ごした建築学科で行なわれている「設計演習」の進め方—本稿では「エスキス形式」と呼ぶ—がこの問いに対する答えの一つになりうると思われるので、やや手前味噌ではあるが紹介しておこう。

設計演習では学生は数人から数十人規模の「スタジオ」に分かれ、スタジオごとに通常一人の教員（および一人のTA）が、1 Semesterあるいは半 Semesterの期間を通じて指導を担当する。教員が設定する設計課題に対し、学生は個々人で取り組む。指導は主に、週1回程度の「エスキスチェック」において行なわれる。「エスキス」はデザインや美術制作をする際の下書きや草案のことを意味するフランス語であり、設計演習において作成されるエスキスは図面や模型、文章などで構成される。エスキスチェックの場では、学生が一人ずつ作成してきたエスキスについて説明し、それに対して教員がコメントする。教員が一方的に意見を述べるのではなく、教員と学生が対話を行なう場であり、そこでアイデアが創発することも多い。エスキスチェックを受ける学生の周りを他の学生が取り囲み、ある種の公開プレゼンテーションにもなっている。また、毎週長い時間をかけて学生と向き合う教員もいれば、頻度は少ないが凝縮された緊

張感のある指導を行なう教員もいるなど、エスキスチェックは教員による個性が大きく出る。

学生は、次のエスキスチェックまでの間、個々にアイデアを練り、エスキスを作成する。そこで学生がデザインすべき内容は建築の形態や意匠はもちろんのこと、構造や設備、人の動線、設計コンセプト、敷地周辺のコンテキストへの対応、プレゼンテーション方法なども含まれる。低学年の課題では敷地や機能といった基本条件は指定されているが、学年が上がるごとに、それらさえ学生に自由に設定させる課題も増えてくる。しかも単に個々の要素をバラバラに定めればよいというわけではない。敷地や周辺の街のコンテキストに合わせて設計コンセプトや機能を設定し、それを具現化した平面計画と、工学的に実現するための建築構造を決めていく、などというように、さまざまなデザイン対象が呼応し整合しあう状態をつくりだし、表現しなければならないのである。そしてこれら諸々の側面について、学生は原則的に一人で考える。エスキスチェックで教員とのインタラクションがあり、製図室で友人に相談をすることも数多いが、最終的に決めるのは学生本人なのである。

ここに、本稿で言う個人での構築的思考力は否応なく高められる。もちろん、学生の設計演習レベルでは完璧に計画をしきれず、破綻を来していることがほとんどである。特に実現性や事業性などの面では想定が甘いことが多い。しかし建築というデザイン対象が非常に総合的であり、それに対して学生一人一人が個別に挑み、自分のアイデアをもって教員や友人と意見を交わすことで、構築的思考力はかなり鍛えられると筆者は感じている。計画全体をいったんまとめて説明するエスキスチェックという機会が頻繁に設けられていることも、構築的思考の能力の涵養に役立っているだろう。デザインのフィードバックサイクルを何周も回し、アイデアを洗練することが可能となる。

4. デザインへのモチベーション

このエスキス形式と並んで建築の設計演習に特徴的なのが、学生たちがかなりの熱量をもって演習に取り組むという点である。毎週数コマ程度のオフィシャルな授業時間はほぼエスキスチェックに当てられるため、学生はエスキス作成を授業時間外に行なうことになる。学年ごとに設けられた「製図室」は昼夜を問わず学生が滞在し、図面を引いたり模型をつくったり、雑誌をめくって事例を探したり、あるいは友人と議論したりしている。筆者も学部生時代は、週の半分ほどを製図室で寝泊まりしたものだ。

最終的なプレゼンテーションもかなり手の込んだものになる。稠密な手描き

図面、CGを駆使した迫力ある図面。模型は長辺2mほどの大きさになることも多い。最近では動画を作成してプレゼンテーションする学生も増えてきた。こうしたプレゼンテーションのインフレ傾向は、学部4年間の集大成となる「卒業設計」においてピークに達する。締切まで1ヶ月を切ると、4回生はときに十名程度にもものぼる後輩学生を（食事をおごることと引き替えに）呼び寄せるⁱⁱⁱ。最後の1週間は特に製図室はごった返し、連日徹夜の激しい追い込みが行なわれる。最終審査会終了後の製図室には、大量のゴミの山の中に疲れ果てた学生たちの屍がごろごろと転がっている。そこには4回生本人だけではなく、後輩たちの姿も多い。彼らは馬車馬のようにこき使われながら、しかし同時に、自分たちが4回生になったときに必要なさまざまなスキルを習得していく。

審査会は、図面や模型を使った口頭プレゼンテーション、それに対する審査員からの質疑というかたちで行なわれる（pic.1）。京大の学内審査会において一等賞の「武田五一賞」などいくつかの賞が選定される他、京都中の大学の卒業設計が一堂に会する展覧会、毎年仙台で行なわれる「卒業設計日本一決定戦」など、学外にアピールできる機会も設けられている。これらの審査会における賞は建築設計を志す学生にとって最大の榮譽であり、その後の建築界での活躍や名門企業への就職につながる登竜門にもなっている。学生にとって卒業設計は、人生を左右する真剣勝負の場なのである。また同時に卒業設計は、お祭のような盛り上がりを見せる一大イベントでもある。



pic.1 卒業設計の学内審査会の様子(撮影:太田裕通)

さて、このような学生の情熱も、個人でのデザインというところに関係しているのだろうか。比較対象として、設計演習と同様に半期をかけるが、集団でのデザインに取り組むFBL/PBLをみてみよう。私はFBL/PBLを担当し始めた当初、この実習も設計演習のように、学生が授業時間外でも多くの時間を費やすものになると考えていた。しかし実際はそうではなかった。学生は多少の自由時間をFBL/PBLに当てるものの、私が見る限り設計演習の比ではない。またいくらでも時間をかけるというよりは、よい答えを効率よく出そうとする傾向が強い。この違いの要因はどこにあるのだろうか。

まず、多くの建築の学部生にとって設計演習は何よりも優先順位が高いが、

ⁱⁱⁱ この手伝い制度は、建築の学生にとってコラボレーションによるデザインの貴重な訓練にもなっている。筆者も4回生のときは7人もの下級生を率いる立場になり、仕事の振り方やムードの盛り上げ方がうまくいかず苦悩した、ほろ苦い思い出がある。

大学院生にとっては自身の研究こそが「本業」だという点があるだろう（実際建築学科では、設計演習にのめり込むあまりに他の授業の単位取得に苦しむ学生が頻繁にあらわれる）。次に、最終プレゼンテーションに祝祭性があるか、そこでの評価が榮譽につながるか否かという違いがある。さらに建築の学生には製図室という設計について常時考える場所があるのに対して、FBL/PBLにはそれがないという点も異なっている。場所の力は偉大だ。こうした諸条件の違いが、デザインにかかる時間の差に跳ね返る。

しかしこれら以上に本稿で論じたい点、そして設計演習とFBL/PBLという個別事例を越えて一般化できると筆者が考える点が、個人によるデザインと集団によるそれとの違いである。

まず集団でのデザインを前提とすると、時間と場所の制約がある。たとえばFBL/PBLでは、コマ外で時間をとって顔を突き合わせるの、各自の研究室の都合やキャンパスが離れていることなどによってなかなか実現しないようだ。多くの場合、授業時間の調整にさえ四苦八苦する。サマーデザインスクールのような短期集中型の協働ではまだしも、ある程度長期のプロジェクトになると、時間と場所の制約は集団によるデザインの泣き所の一つになる。

次により心理的な側面に着目すると、個々人のモチベーションの問題がある。集団でデザインを行なうと、やった仕事も最終的な成果もその集団に属するものになる。だから、個々のメンバーのモチベーションはどうしても高めづらくなる。わかりやすく言えば「他のみんながやらないのに、自分だけ仕事をする」と損をした気分になる」という状況が生じるのである。筆者自身も共同研究や街づくりプロジェクトなどにおいて、いつもこの問題に悩まされてきた。特に負荷の高い仕事に対して、一人でやる場合に比べるとどうしても億劫になってしまうのだ。もちろん、仕事をすればそれだけ自分にとって得るものはあるし、集団に貢献することで一定の達成感を得られはする。しかしそれでも、「やるだけ損」というのはあらゆる組織集団のメンバーの偽らざる本音として、少なからず存在するのではないか。

労働と報酬の平等分配を謳った共産主義という社会実験がことごとく失敗に終わったのも、国民の労働意欲の低下が大きな要因であると言われている。集団でのデザインの際のモチベーションの高め方というのは、我々人類が直面しているかなり普遍的な課題ではないだろうか。

5. 集団によるデザインのために

集団によるデザインには、異なる視点を導入できることや、大きなマンパワ

一が発揮できるといった利点と引き替えに、ここまで述べてきたようなさまざまな困難がつきまとう。ではその集団によるデザインによって、創造的な仕事を高いモチベーションで成し遂げるには、どうすればよいのだろうか。以下はあくまで、主に経験論に基づいたものでしかないが、私なりの考えを二つほど提示しておく。

まずやや情緒的ではあるが、「やるだけ損」という気持ちを上回るような信頼関係や互惠関係が集団内に築かれているべきだと思う。気心が知れた、互いを尊重し、かつときに互いを批判することもできるような仲間との協働は気持ちのよいものである。互いの長所をよく把握していれば、異なる視点で対象に迫ったり、適切な分担をしたりすることができる。常に話し合っ進めるのではなく、互いの得意分野についてはそれぞれにある程度任せすることもできる。

ただし分担をするにも、全体のビジョンの共有は必要になる。全体を理解してはじめて、部分的な仕事が意味づけられるからだ。そのビジョンをつくるには、メンバー各自が構築的思考の能力を備えていて共にそれを行なう方法や、誰か一人が全体の構築的思考を大まかに行ない他のメンバーがフィードバックを与えながら追随する方法などがある^{iv}。いずれにせよそれぞれのメンバーが、各々の得意分野がありながらも、それ以外のことに関してもある程度の知識やセンスを要しているのが望ましい。集団による構築的思考のプロセスは、能力ある個人の集まりと、その個人の間には築かれる適切な関係のもとで可能となるだろう。

ここで注目したいのが、集団の最小単位としての「二人」である。建築の学生も大学院に進むと、設計コンペティションへの応募などを友人同士や研究室でのチームで取り組む機会が増える。いろいろな規模でのコラボレーションを経験するのだが、不思議なことに、最終的には二人コンビに収束することが多い。二人で活躍する建築家ユニットも、SANAA^vやヘルツォーク&ド・ムーロン^{vi}など枚挙に暇がない。これまでに述べてきた集団でのデザインの難しさは当然、集団の規模が大きくなればなるほど増す。二人という単位はそうした難点を極力回避しつつ、かつ強い信頼関係を築ける可能性がある。個と集団の両方のよさを享受できる、一つの合理的な規模なのかもしれない。

^{iv} 既に本誌でも、寺川君（寺川達郎：実施者という役割、私たちのリーダーシップ、デザイン学論考、vol.6、pp.14-24、2016.）や久富さんら（久富望・鶴羽愛里・塩山阜月：リーダー集団に必要なリーダーシップとは — 「産学連携バトル！ in Kyoto」を通して—、デザイン学論考、vol.11、pp.31-37、2017.）によって論じられている。

^v 妹島和世と西沢立衛。金沢21世紀美術館などの設計者。

^{vi} ジャック・ヘルツォークとピエール・ド・ムーロン。「鳥の巣」の愛称で知られる北京五輪メインスタジアムなどの設計者。

集団によるデザインをうまく運ぶ方法としてもう一つ考えうるのが、プロセスの工夫である。デザインのプロセスの中には、個人に向いているフェイズと集団に向いているフェイズがある。構築的思考は個人で行なう方が容易であることを本稿では述べてきたが、全く何も決まっていない段階で何をやるべきかを探ったり、アイデアをたくさん出したりする段階は多人数で行なう方が向いているかもしれない^{vii}。他にも、ある程度組み上がった案を検証してブラッシュアップしていく段階も、集団で行なうことで有利になるだろう。これらの段階は、異なる視点や価値観を取り入れられるという集団の最大のメリットが活かせるからだ。それに、最初から最後まで一人でつくりあげたアイデアというのは、思い込みやうっかりミスが多いものだ。

筆者の経験では、集団での議論を始める際に何らかの「たたき台」があるとスムーズに進みやすい。そのたたき台は、ある程度構築的思考が済んだものであることが望ましい。何を、どのようにするかが具体的に詰められている、いわゆる企画書の体裁をもったものである。さらにその中で、検討すべき点や問題点が洗い出されていれば、集団での議論で何をすべきかが明確になる。このようなたたき台の作成は集団全体ではなく、個人あるいは少人数で行なった方が有利であろう。

もちろんたたき台はあくまでたたき台であるので、それに固執することなく、他者の意見を柔軟に取り入れるべきである。ときにはチームメンバーの厳しい批判に晒され、デザインがゼロベースに戻ってしまうこともあるかもしれない。しかしそれは全く何もないゼロではなく、課題や方向性が明確になったゼロである。そのような課題や方向性を出すことも、たたき台があつてこそ可能になる側面が大いにある。設計演習におけるエスキスは、たたき台の好例と言える。エスキスが具体性や総合性をもっていればいるほど、エスキスチェックは白熱する。エスキスが全く見当違いのものとして、教員に一刀両断されることもあるが、崩してはまた組み上げる過程を何度も通って、アイデアは強度を増す。

ただしエスキス方式は主に個人によるデザインに適した進め方であり、集団によるデザインの場合では、エスキスのようなたたき台を個人や少人数だけで作成することの弊害もある。あまりに一人が突っ走りすぎると、他のメンバーが疎外感を覚え、チーム全体のモチベーションが下がってしまうことがあるからだ。先の「やるだけ損」とはまた違ったベクトルの問題である。個人や少人数に

^{vii} ただし、必ずしも発散段階と収束段階（構築的思考の段階）を分離して考えるべきだとは筆者は考えていない。筆者らのサマーデザインスクールのプロセス分析でも、この両段階が盛んに往復するプロセスがありうることを見た（北雄介・坂口智洋・佐藤那央：京都大学サマーデザインスクール2015のデータ分析を通じた「ワークショップ」考，デザイン学論考，vol.6，pp.25-52，2016.）。また発散段階も個人で行なえば、いいアイデアが浮かんだら適宜発散段階を終了して構築的思考を進めたり、それがうまくいかなかったらまた戻ったりといった試行錯誤が容易にできる。

よるたたき台によってデザインを前へと押し進めつつ、同時に、「チームみんな
でつくっている」という状態を実現することも求められる。このあたりは非常
にさじ加減が難しいところであるが、チームメンバーのキャラクターやプロジ
ェクトの進捗度合などを勘案しながら、バランスを取っていくしかない。

6. おわりに

集団でのデザインは魅力がある反面、難しいものでもある。互いによく知ら
ない者同士の、中長期スパンの協働ならなおさらである。そうした協働の場
面に備えるためにも、始めからやみくもに協働するのではなく、個々のデザ
インカー本稿の内容に即して言えば特に構築的思考の能力—をしっかりと鍛えるこ
とも重要になるだろう。ワークショップという形式だけではなく、エスキス形
式のような、個々人が複合的な課題に対し全力で取り組むという機会も、これ
からのデザイン教育には求められているのではないだろうか。また集団による
デザインと個人によるデザインを段階に応じて使い分けるようなプロセスデザ
インについても、一考の余地がある。

本稿では筆者が受けてきた建築教育を引き合いに出しながら、デザインをす
る際の組織のあり方やデザインの教育方法などについて述べてきた。しかしも
ちろん、建築以外の分野にもそれぞれのやり方があるだろう。本稿もまた、ひと
つのたたき台にすぎない。読者諸賢のご意見を賜り、よりよいものとしていけ
れば誠に幸いである。

「デザイン学」への問い

+ さまざまなデザインの方法やフェイズに対する、適正な集団規模について